

CUM SELECȚIONĂM ȘI UTILIZĂM UN CONSULTANT ÎN SISTEME DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII

Prof.univ.dr.ing. Nicolae George Drăgulănescu (nicudrag@artelecom.net)
Universitatea Politehnica din București
Secretar general - Fundația Română pentru Promovarea Calității (www.frpc.ro)

1. Un nou standard internațional

Atunci când o organizație decide să angajeze un consultant extern în scopul realizării (proiectării, implementării) unui sistem de management al calității (SMC), pot apărea anumite *întrebări* justificate, ca, de exemplu:

- Cum am putea să găsim un bun consultant și cum am putea să deosebim un consultant competent de unul incompetent ?
- Cum ar trebui să redactăm contractul consultantului astfel încât să evităm dezamăgirile și surprizele neplăcute ulterioare ?
- Ce înseamnă procesul de realizare a SMC și care sunt responsabilitățile consultantului și cele ale personalului organizației ?

Pentru a răspunde în mod cât mai pertinent și obiectiv la aceste întrebări, Comitetul Tehnic 176 al ISO a elaborat (între anii 2001-2004, pe baza standardului Italian UNI 1836 și cu colaborarea a 41 experți din 25 țări membre ale ISO) și publicat (în februarie 2005), **standardul internațional ISO 10019** intitulat "**Ghid pentru selecționarea unui consultant în sisteme de management al calității (SMC) și utilizarea serviciilor acestuia**".

Scopul acestui standard este de-a furniza informații utile și practice organizațiilor – în special întreprinderi mici și mijlocii – care doresc și decid să implementeze un SMC. Pentru multe asemenea organizații, acest moment reprezintă primul lor contact cu lumea standardelor ISO 9000 și, în consecință, ele pot să nu fie suficient de corect și complet informate astfel încât să poată decide în mod optim în privința consultantului competent, a conținutului contractului de angajare a acestuia și a utilizării efective a serviciilor de consultanță oferite de acesta.

2.Principii esențiale privind colaborarea cu un consultant în SMC

Standardul ISO 10019 oferă recomandări utile și relevante pentru toate aceste etape, având în vedere următoarele *principii*:

- Chiar dacă implementarea SMC reprezintă un răspuns la anumite cerințe contractuale sau de piață, acest eveniment este o oportunitate de-a utiliza SMC ca instrument efectiv și eficient de management
- SMC implementat ar putea fi utilizat ca bază pentru îmbunătățirea performanțelor organizației
- Succesul SMC implementat depinde în principal de implicarea și angajamentul managementului de vârf și nu numai de activitățile consultantului
- Angajații și managerii de la toate nivelurile organizației trebuie să fie implicate în integrarea SMC în funcționarea organizației

- Consultantul ar trebui să aibă libertatea de-a interacționa cu angajații și managerii organizației la toate nivelurile acesteia, în principal pentru a se familiariza cu procesele organizației
- SMC rezultat nu ar trebui să genereze structuri de administrare și documente inutile
- Serviciile de consultanță ar trebui să fie compatibile cu cultura organizației, cu competențele angajaților ei și cu procesele și/ sau documentația existente

Cu alte cuvinte, dacă managementul de vârf al unei organizații înțelege și crede cu convingere în principiile de mai sus, el va decide să găsească un consultant competent în SMC, prin selecționarea atentă a acestuia dintre cei mai buni consultanți disponibili pe piață. Ei pot utiliza recomandările din standardul ISO 10019 atât pentru a selecționa consultantul cât și pentru a elabora un contract avantajos de angajare a consultantului cât și pentru a utiliza serviciile consultantului în mod cât mai eficace și eficient.

Este de sperat că actuala abordare a consultanților în SMC (practicată nu numai în România, din păcate!) - bazată pe *tariful minim și pe eventuala "certitudine" a obținerii fără complicații a certificării ISO 9000 (utilizată mai mult ca argument publicitar)* - se va schimba radical prin cunoașterea și aplicarea recomandărilor din acest standard. Este de dorit să se impună o abordare bazată pe **abilitatea consultantului de-a sprijini organizația în proiectarea și implementarea unui SMC care să furnizeze valoare adăugată cât mai mare organizației, în scopul creșterii competitivității ei pe piață.**

De remarcat că problema nu se pune în același mod atunci când o organizație decide să cumpere echipamente sau clădiri în scopul creșterii productivității ei. În acest caz, organizația evaluează mai multe oferte și selecționează cea ofertă care va asigura cel mai bun raport calitate-preț pentru utilizarea avută în vedere.

3. Conținutul standardului ISO 10019

După introducere, scop și referințe normative, standardul ISO 10019 include două capitole importante:

- I. *Cu privire la selecționarea unui consultant în SMC* : criterii de selecție, modul în care consultantul va demonstra faptul că și-a menținut / îmbunătățit competența, considerații etice, etc.
- II. *Cu privire la utilizarea serviciilor prestate de consultant* – definind conținutul acestora, structura model a contractului de angajare a acestuia, etc.

3.1. Ce este un consultant competent în SMC?

Conform standardului, <competența> reprezintă capacitatea demonstrată de a aplica cunoștințe și aptitudini. În cazul consultantului SMC ea include:

1. **Anumite caracteristici personale :**
2. *etic*: loial, fidel, sincer, onest și discret
3. *sensibil*: conștient - în mod constant și activ - de cultura și valorile organizației, de activitățile acesteia și de mediul în care aceasta evoluează
4. *perceptiv*: conștient și capabil să înțeleagă nevoia de schimbare și îmbunătățire
5. *versatil*: capabil să se adapteze la diferite situații și să ofere soluții alternative și creative

6. *tenace*: perseverent și concentrat pe realizarea obiectivelor
7. *hotărât*: capabil să stabilească în timp util concluzii bazate pe raționamente logice și pe analiză
8. *independent*: capabil să acționeze independent în timp ce interacționează cu alții
9. *comunicativ*: capabil să asculte și să comunice cu oricine, de la toate nivelurile organizației, cu încredere și sensibil la natura sa
10. *practic*: realist și flexibil, asigurând un management eficient al timpului
11. *responsabil*: capabil să-și asume responsabilitatea faptelor sale
12. *facilitator*: capabil să asigure asistența necesară managementului și angajaților acesteia pe parcursul realizării SMC

2. Educație, cunoștințe și aptitudini adecvate

2.1. Cunoștințe și aptitudini specifice managementului calității

- Standarde relevante+ Ghidurile ISO aplicabile
- Sisteme naționale și internaționale de certificare/ înregistrare și acreditare
- Principiile generale, metodologiile și tehnicile managementului calității

2.2. Cunoștințe și aptitudini specifice organizației

- Cerințe legale și de reglementare
- Cerințe referitoare la produs, proces și organizare
- Practici manageriale

3. Experiența profesională

Consultantul SMC ar trebui să aibă experiență managerială, profesională și tehnică relevantă pentru serviciile de consultanță pe care le va oferi. Această experiență profesională poate include și judecarea unor situații, rezolvarea problemelor, comunicarea cu toate părțile implicate.

Referințele cu privire la experiența și realizările profesionale ale consultantului sunt importante și ar trebui să fie verificabile și puse la dispoziția organizației.

Evaluarea trebuie să se bazeze pe **dovezi obiective** adecvate și poate include următoarele (conform Anexei B, B2):

- a) referințe despre serviciile de consultanță oferite anterior
- b) publicarea de cărți și articole în domeniul Managementul calității
- c) referințe despre etica profesională a consultantului
- d) documentația SMC elaborată de consultant
- e) interviuri cu persoane din organizațiile care au folosit serviciile consultantului
- f) intervalul de timp în care a fost obținută experiența profesională a consultantului
- g) experiența și cunoașterea unor organizații similare
- h) certificările și calificările profesionale ale consultantului
- i) interviuri cu consultantul pentru evaluarea competenței sale

4. Menținerea și îmbunătățirea competenței

Un consultant SMC ar trebui să-și mențină și să-și îmbunătățească propria competență prin mijloace ca: experiență profesională suplimentară, auditare, training, educație

continuă, studiu individual, predare, întâlniri profesionale, seminarii și conferințe sau alte activități relevante.

Această îmbunătățire continuă ar trebui să fie orientată în direcția nevoilor organizației, a serviciilor de consultanță în SMC oferite, a standardelor sau a altor activități relevante.

Notă: O asemenea îmbunătățire poate fi obținută prin apartenență și dezvoltare personală continuă dovedită în cadrul unui organism profesional relevant sau al unei organizații sau instituții cu putere de reglementare sau disciplinare.

5. Considerații etice

În selecționarea unui consultant SMC organizația ar trebui să aibă în vedere următoarele *considerații etice*. Consultantul ar trebui:

- a) să evite sau să declare orice conflict de interese care ar putea afecta serviciile ce urmează a fi furnizate
- b) să mențină confidențialitatea informațiilor oferite sau dobândite în cadrul organizației
- c) să-și mențină independența față de structurile de acreditare sau de certificare / înregistrare ale organizației
- d) să-și mențină imparțialitatea în alegerea structurilor de certificare / înregistrare ale organizației
- e) să ofere costuri și tarife estimative realiste ale serviciilor de consultanță oferite
- f) să nu creeze dependență inutilă față de serviciile sale
- g) să nu ofere servicii de consultanță atunci când nu are competența necesară.

Standardul conține două anexe informative:

ANEXA A - Activități tipice ale unui consultant SMC

A1. Evaluarea inițială și pregătirea propunerii

A2. Exemplu de realizare a unui SMC

Tabelul A1 - Activități de realizare a SMC

Tabelul A2 - Asigurarea de asistență pentru implementarea SMC

ANEXA B - Evaluarea consultantului SMC

B1. Exemplu de educație și experiență profesională a unui consultant SMC

Tabelul B1 – Criterii de educație și experiență profesională a consultantului SMC

B2. Evaluarea referințelor consultantului